



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**QUALIDADE DE SERVIÇO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DA
QUALIDADE DE SERVIÇO PRESTADA INTERNAMENTE NA EMPRESA X.**

NATHÁLIA LEESSA DE O. DA SILVA
RA N° 2070124/9

PROFESSORA ORIENTADORA
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

Brasília/DF, novembro de 2009

NATHÁLIA LEESSA DE O. DA SILVA

**QUALIDADE DE SERVIÇO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DA
QUALIDADE DE SERVIÇO PRESTADA INTERNAMENTE NA EMPRESA X.**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Prof^a. Orientadora: Érika Costa Vieira
Gagliardi

Brasília/DF, ____ de ____ de 2009

NATHÁLIA LEESSA DE O. DA SILVA

**QUALIDADE DE SERVIÇO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DA
QUALIDADE DE SERVIÇO PRESTADA INTERNAMENTE NA EMPRESA X.**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Prof^a. Orientadora: Érika Costa Vieira
Gagliardi

Banca examinadora:

Prof.(a): Érika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora

Prof(a).:
Examinador(a)

Prof(a).:
Examinador(a)

Brasília/DF, ____ de ____ de 2009

Dedico esta monografia a todos os professores que tive ao longo do curso. A toda minha família, em particular: a minha mãe, Leessa, ao meu pai, Marcos por toda a sua dedicação, apoio e carinho; e aos meus amigos por sempre estarem ao meu lado.

Agradeço a orientadora Érika Gagliardi, a paciência e dedicação, as cobranças e exigências – que foram essenciais para a conclusão deste trabalho. Ao meu pai, que meu deu todo apoio e suporte para realização da mesma. E a toda a minha família, e amigos que me ajudaram da melhor forma e sempre estiveram do meu lado.

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”

(Theodore Roosevelt)

RESUMO

Esta monografia tem como finalidade fornecer conhecimento necessário sobre o processo de mensuração da qualidade de serviço prestado para todas as empresas que têm intenção de mensurar a qualidade do seu serviço, avaliar a percepção dos seus funcionários e a percepção da gerência sobre a mesma. Este trabalho possui, como objetivo, mensurar a qualidade do serviço e avaliar a percepção dos funcionários e da gerência sobre o serviço prestado pela empresa X. Para alcançar esse objetivo foi preciso relatar os modelos de mensuração de qualidade de serviço, escolher um modelo para ser aplicado na empresa X, compreender a percepção da gerência e dos funcionários sobre o serviço que é prestado. Utilizando esses objetivos, o tema desta monografia é um estudo de caso na empresa X abordando o serviço prestado pela empresa. Para dar sustentação a este tema serão utilizados vários autores que abordam este assunto como: Kotler, Grönroos, Lãs Casas, Miguel e Salomi. Para a realização deste trabalho, foi feito uma pesquisa exploratória na empresa X onde foi feita uma entrevista com a gerência para poder avaliar a percepção da mesma sobre o serviço prestado, e, aplicado um questionário com alguns funcionários com a intenção de avaliar a percepção dos mesmos sobre o seu serviço prestado, e avaliar a divergência entre a percepção da gerência e dos funcionários. Com a pesquisa pode-se alcançar os objetivos propostos por esta monografia, respondendo o problema proposto pela mesma.

Palavras-chaves: Prestação de serviço, Qualidade de serviço, Modelos de estudo da qualidade de serviço e modelo SERVQUAL.

LISTA DE FÍGURAS E QUADROS

Figura 1: Duas dimensões da qualidade de serviço	15
Quadro 1: Dimensões da qualidade em serviço	17
Quadro 2: Modelos de mensuração da qualidade de serviço	19 e 20
Figura 2: Determinantes da qualidade de serviço	22
Figura 3: Gap's relacionados a uma estrutura de serviço	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Possui equipamentos moderno	27
Gráfico 2: O ambiente físico é agradável	28
Gráfico 3: A aparência dos funcionários	28
Gráfico 4: O material associado possui boa aparência	29
Gráfico 5: O tempo médio de atendimento	29
Gráfico 6: Sincero interesse em resolver o problema do cliente	30
Gráfico 7: Preocupação em resolver o problema no primeiro atendimento	30
Gráfico 8: Execução de tarefas sem erros	31
Gráfico 9: Atendimento com presteza	31
Gráfico 10: Boa vontade em ajudar os clientes	32
Gráfico 11: O comportamento inspira confiança	32
Gráfico 12: É cortês com os clientes	33
Gráfico 13: Possui conhecimento necessário para realizar o atendimento	33
Gráfico 14: Horário de funcionamento flexíveis	34
Gráfico 15: Centrado no melhor serviço	34
Gráfico 16: Buscar entendimento sobre necessidades específicas dos clientes	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	13
2.1 Prestação de serviço	13
2.2 Qualidade de serviço	14
2.3 Modelos de estudo da qualidade de serviço	17
2.4 Modelo SERVQUAL	21
3 METODOLOGIA	24
4 ESTUDO DE CASO	26
4.1 Questionário aplicado	27
4.2 Análise Crítica	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXO A	41
ANEXO B	45

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o setor de serviços possui uma posição de destaque nos países desenvolvidos. Esse setor, além de ter a maior parcela de participação do PIB mundial, é o setor mais dinâmico da economia, devido seu crescimento na taxa de emprego, comparado aos demais setores econômicos. Na era de comoditização, vivida hoje pelo mundo, com o crescimento da variação dos produtos, a fonte que gera mais diferenciação e distinção para as organizações é a qualidade de seus serviços prestada. A prestação de serviços é a essência dos negócios.

No Brasil, as estatísticas do setor de serviços não são muito diferentes do mundo industrializado, pois esse setor é o que a sua mão-de-obra vem aumentando significativamente nas últimas décadas, pode-se dizer que 60% da população economicamente ativa dedica-se ao mesmo.

Percebe-se também a introdução de um novo conceito, o cliente interno, onde a crescente importância dos serviços ocorre devido à nova forma de pensar e ver as operações dentro das organizações. Para esses serviços prestados internamente nas organizações, existem requisitos como qualidade, prazo e custo, que fazem parte da sua base de avaliação de desempenho.

Sendo a qualidade de serviço um dos requisitos dessa crescente área, esta é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. A qualidade de serviço prestada é a forma como o cliente de uma organização percebe e compara sua expectativa com o serviço recebido, e a organização deve manter uma mesma forma de visão que o seu cliente, para manter a qualidade de serviço técnica do resultado e a qualidade funcional do processo sempre superando as expectativas dos seus clientes. (Grönroos, 1982). E com isso, este trabalho abordará a qualidade de serviço em uma empresa X, do ramo de atendimento, que presta serviço para uma grande Instituição Financeira.

O tema desta pesquisa é a qualidade de Serviço prestada, um estudo de caso na empresa X, do ramo de atendimento, em Brasília- DF.

As justificativas deste trabalho passam por três segmentos: Acadêmica: No que se refere à qualidade de serviço, Kotler e Armstrong (1998) deixam claro que esta é uma das principais formas da empresa se diferenciar no mercado, o que mostra que a análise da qualidade do serviço prestado faz com que a empresa descubra e

melhore suas deficiências em seu serviço e se destaque no mercado onde está inserida ;Aplicada: A qualidade do serviço prestado é hoje considerada como um objetivo estratégico para crescimento e satisfação dos consumidores de toda e qualquer empresa (Arval, BNPparibas group.), pois quem faz com que a empresa cresça é o cliente, através da compra de seus serviços. E tendo a satisfação do consumidor, a empresa cresce, conquista e fideliza seus clientes; Social: Os serviços não são atividades meramente periféricas, mas, sim, parte integrante da sociedade; estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional. Os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada (FITSZIMMONS; FITSZIMMONS, 2005), então, sabe-se que o serviço e a prestação do mesmo, além de fazerem parte integral da vida de todas as pessoas, ajudam a sociedade em geral a evoluir, através de serviços cada vez mais desenvolvidos.

O problema da pesquisa é: Qual o nível da qualidade do serviço prestado pela empresa X?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as lacunas na qualidade do serviço percebido pelos clientes internos da empresa X. Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os objetivos específicos: Apresentar modelos para o estudo sobre qualidade de serviço, descrever o serviço prestado pela empresa, levantar a percepção dos funcionários sobre a qualidade do serviço prestado, avaliar a discrepância entre percepção gerencial sobre as expectativas da qualidade dos serviços e comparar a visão de funcionários e da gerência.

Este trabalho utilizou como metodologia a pesquisa exploratória, com a finalidade de mostrar o entendimento sobre a natureza geral do problema de pesquisa, e a pesquisa sendo delineada pelo levantamento bibliográfico e documental, e pela pesquisa experimental, baseada no estudo de caso da empresa x e em uma entrevista semi-estruturada realizada com uma pessoa responsável pelo setor analisado na empresa x.

A estrutura deste trabalho será composta pelo embasamento teórico, que abordará os assuntos necessários para a compreensão deste estudo de caso, sendo eles: conceituação da prestação de serviço, conceituação da qualidade de serviço, abordagem dos modelos utilizados para mensurar a qualidade de serviço e abordagem do modelo SERVQUAL, que será utilizado na mensuração da qualidade de serviço prestado por este estudo de caso.

Também conterá uma metodologia, onde será explicitado a forma de abordagem do estudo de caso. E o estudo de caso, onde serão feitas entrevistas e questionários serão aplicados com o intuito de mensurar a qualidade de serviço prestado, levantar a percepção dos funcionários sobre a qualidade do serviço e avaliar se há discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção de qualidade do serviço prestado pela empresa aos clientes.

E por último será analisado o resultado dos questionários aplicados com o intuito de mensurar e descrever a qualidade do serviço prestado pela empresa X.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A qualidade de serviço é uma forma de se mensurar o nível do serviço prestado para seus clientes, é a forma de ver o nível e até mesmo identificar falhas na hora de servir a organização e seus clientes. Para falar da qualidade do serviço prestado será necessário conceituar e descrever algumas características sobre serviço e apresentar modelos para o estudo da qualidade do serviço, para que assim obtenha conhecimento necessário para mensurar a qualidade do serviço prestado na empresa x.

2.1 Prestação de serviço

Os serviços fazem parte em todos os aspectos de nossas vidas, e são muito variados. Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto (KOTLER; KELLER, 2006, p. 397). Assim, percebe-se que os serviços são menos tangíveis que os bens e mercadorias, são o resultado de uma ação, de um esforço.

Os serviços costumam ser produzidos, entregues e consumidos ao mesmo tempo, não podem ser estocados, são de difícil padronização, de quase impossível proteção e mais difíceis de estabelecerem preços. Os serviços não podem ser estocados, devido ao fato de que produção e consumo ocorrem necessariamente de forma simultânea, não havendo possibilidade de estocar; não podem ser padronizados, pois se baseiam em pessoas, e seus desempenhos são resultados de um conjunto interno e externo de circunstâncias que os afetam diretamente; e por não se poder patentear um serviço, ele além de ser muito fácil de ser copiado, o seu preço varia mais do que o das mercadorias, devida a maior influência por parte dos produtores e consumidores. (SPILLER; PLÁ; LUZ; SÁ, 2004, p. 18).

Devido a certas características do setor de serviços, ocorrem algumas conseqüências como: o grau de participação de pessoas, equipamentos, e tecnologia que determinam a flexibilidade ou a padronização de um determinado serviço; a participação ou não dos clientes pode facilitar e baratear o atendimento, devido à participação do cliente na escolha e no termino do serviço; os serviços

podem ser personalizados ou serem oferecidos de forma padrão e podem ocorrer algumas indenizações aos clientes devido ao fato de um serviço que deixou o cliente frustrado, fazendo com que ele se torne satisfeito e vire até mesmo um defensor da marca, ou produto. (SPILLER; PLÁ; LUZ; SÁ, 2004, p. 22).

Outro fator importante é a forma como o serviço é prestado, o serviço deve ser prestado de acordo com a vontade do cliente, de acordo com as necessidades e desejos dos mesmos. E para satisfazer o mesmo, muitas vezes, é necessário ter o conhecimento de algumas crenças, valores e preferências do cliente. (SPILLER; PLÁ; LUZ; SÁ, 2004, p. 23).

Essas relações de prestação de serviço também podem ocorrer através de uma integração de diversas funções da empresa, criando uma relação cliente-fornecedor interno, onde os clientes internos podem requerer níveis dos serviços diferentes.

Conhecendo então, o conceito e algumas características dos serviços prestados, iremos focar nesse trabalho, na apresentação dos modelos de mensuração da qualidade de serviço, sendo que um será utilizado para realizar o estudo de caso que será aplicado na empresa X, que irá implicar em descrever o serviço prestado pela empresa, levantar a percepção dos funcionários sobre o seu serviço prestado, avaliar a discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção de qualidade do serviço prestado pela empresa aos clientes, e comparar a visão dos funcionários e dos clientes do serviço prestado.

2.2 Qualidade de Serviço

Os estudos pela qualidade de serviço surgiram no final da década de 1970, e desde então tem chamado a atenção de pesquisadores e praticantes. Grönroos(1982) foi um dos primeiros autores a escrever sobre a qualidade orientada para serviço.

O modelo da qualidade percebida de serviço descreve a percepção que os clientes possuem sobre as características de um serviço prestado. Qualidade de serviço é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém (LAS CASAS, 1999, p. 16).

As organizações devem definir a qualidade da mesma forma que seus clientes, e sobre essa percepção de qualidade do cliente, a mesma pode ser dividida em duas, sendo uma a qualidade técnica do resultado, que é a do final do processo de produção do serviço e de suas interações comprador-serviço, ou seja, é o que o cliente recebe do serviço. Sendo assim, pode-se dizer que o cliente também é influenciado pela forma como ele recebe o serviço e a forma como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo (Grönroos,1982).

Segundo Grönroos(1982),além da qualidade técnica do serviço, o cliente também recebe a qualidade funcional do processo, que nada mais é do que a forma como o cliente recebe o serviço. Como os clientes muitas vezes podem ter acesso a empresa, seus recursos e métodos de operação, a imagem da organização e o local da mesma são importantes na influência da qualidade de seus serviços de diversas maneiras sobre a percepção de seus clientes, influenciando na qualidade funcional. Observando as duas formas de o cliente perceber a qualidade do seu serviço prestado, pode-se perceber que a qualidade técnica é percebida mais objetivamente e a qualidade funcional percebida mais subjetivamente.

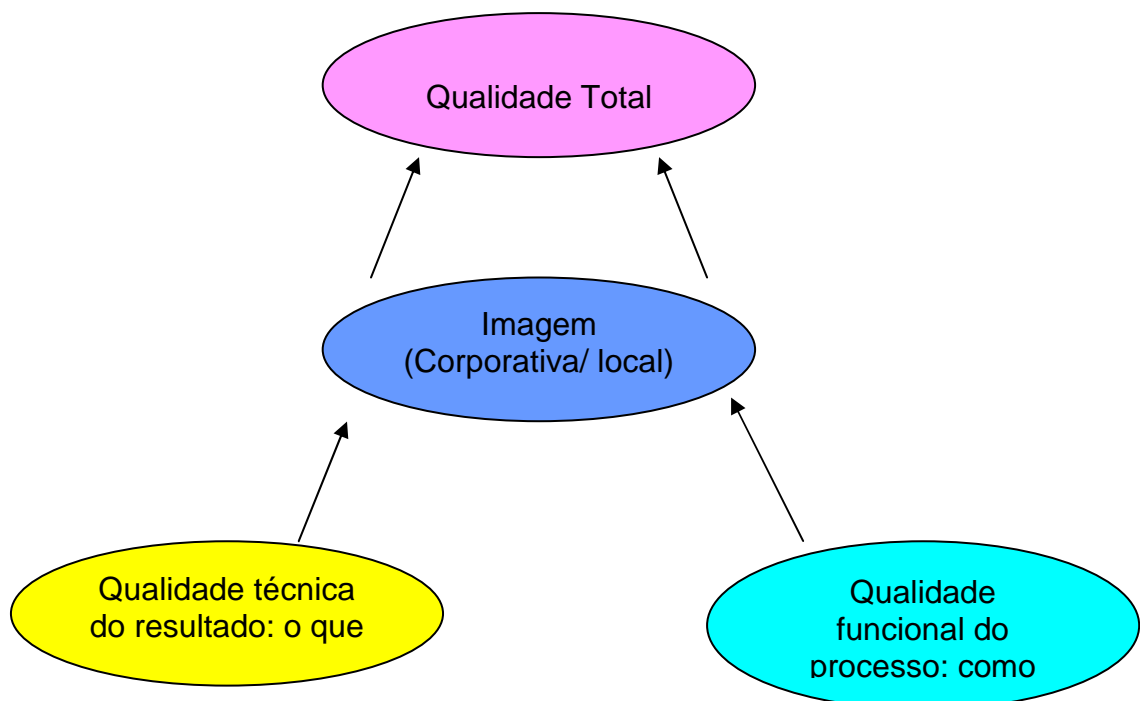


Figura 1: Duas dimensões da qualidade de serviço
Fonte: GRÖNROOS;1982

Sendo a qualidade dos serviços avaliada pelos seus clientes, a mesma é uma das chaves do sucesso. A vantagem competitiva depende da qualidade, e o valor, de seus bens e serviços prestados pelas organizações. E analisando a qualidade técnica e a funcional dos serviços, pode-se dizer que a qualidade funcional pode agregar valor substancial para seus clientes e, dessa forma, criar um diferencial competitivo, pois a qualidade funcional é você oferecer mais e melhores serviços do que as outras organizações do mesmo ramo. Isso não quer dizer também que a qualidade técnica não seja importante, e que as melhorias nesse fator não sejam necessárias na concorrência. (Grönroos,1982)

A qualidade do serviço também possui um processo de percepção, que não são apenas as dimensões o que e como da qualidade que determinam se a qualidade é percebida como boa, má ou neutra. A boa qualidade percebida ocorre quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente. A baixa qualidade percebida ocorre quando as expectativas não são realistas, e isso pode ocorrer até mesmo quando a qualidade experimentada é boa. Sendo assim, pode-se dizer que a qualidade esperada é uma função de valores, sendo eles: Comunicação de marketing, vendas, imagem da empresa/local, o boca a boca, as relações públicas e a necessidade e valores do cliente; e é determinada pela brecha entre a qualidade esperada e a experimentada. (Grönroos,1982)

Para a percepção da qualidade do serviço, existem cinco determinantes usados para julgar a qualidade do serviço prestado, que se baseia na comparação do serviço esperado e do serviço percebido, que são: (FITZSIMMON; FITZSIMMONS, 2005).

- a) Confiabilidade: cumprir o serviço no prazo, sem erros e modificações.
- b) Responsabilidade/Prontidão: disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) Segurança: a cortesia dos funcionários, o conhecimento sobre o serviço, é a capacidade de transmitir confiança e confiabilidade;
- d) Empatia: se mostrar interessado, dar atenção personalizada a cada cliente;
- e) Aspectos tangíveis: a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. (FITZSIMMON; FITZSIMMONS, 2005).

Dimensão da qualidade	Conceito
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço conforme prometido
Responsividade	Desejo de ajudar o cliente e oferecer um serviço diligente
Competência	Habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contato
Credibilidade	Honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida
Acesso	Facilidade de contato e chegada
Comunicação	Manter os clientes informados, numa linguagem que eles possam entender, e escutá-los
Compreensão	Esforçar-se para conhecer o cliente e suas necessidades

Quadro 1: Dimensões da Qualidade em Serviços

Fonte: Zeithaml *et al.* (1990).

2.3 Modelos de estudo da qualidade de serviço

Para a mensuração da qualidade de serviços, existem alguns modelos que podem ser utilizados, através das informações teóricas de Miguel e Salomi (2004), sendo os mais importantes:

2.3.1 Modelo de qualidade de serviço:

Proposto por Grönroos (1984) é uma função do serviço esperado e o serviço percebido, e a imagem da empresa. É o resultado do conceito de qualidade técnica (resultado daquilo que é recebido durante a aquisição de um serviço), e qualidade funcional (relativo ao nível de desempenho observado), ou seja, qualidade percebida é o resultante da diferença entre a expectativa do cliente e o seu julgamento sobre o desempenho do serviço. (MIGUEL, SALOMI, 2004)

2.3.2 Modelo de GAP e instrumento SERVQUAL:

Proposto por Parasuraman *et al.* (1985) e baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirma que a satisfação do cliente é uma diferença entre expectativa e desempenho. O GAP é uma medida da satisfação do cliente e da

qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica, e se divide em 5 (cinco), sendo eles:

a) GAP 1: Discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial.

b) GAP 2: Discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes com as especificações da qualidade dos serviços.

c) GAP 3: Discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente.

d) GAP 4: Discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação e o que realmente é fornecido.

e) GAP 5: Discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

Além dos GAP'S foram descritas as 10 dimensões da qualidade que são os critérios que os consumidores utilizam para julgar a qualidade do serviço prestado, que são: Confiabilidade, presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e conhecimento do cliente e aspectos tangíveis. (MIGUEL, SALOMI, 2004)

2.3.3 Modelo Percepção-expectativa:

Também baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), Brown e Swartz (1989) propuseram um modelo sobre qualidade de serviço, onde a qualidade é considerada como a diferença entre expectativa e percepção de desempenho. (MIGUEL, SALOMI, 2004)

2.3.4 Modelo de avaliação de serviço e valor:

Proposto por Bolton; Drew (1991), este método envolve o valor a ser pago pelo serviço como parte do comportamento do consumidor, e a percepção da qualidade do serviço ser a não-confirmação das expectativas, um fator influente. A aplicação do modelo ocorre em três etapas, sendo a primeira avaliar a percepção de desempenho, a segunda a qualidade do serviço e, a terceira, o valor a ele associado. (MIGUEL, SALOMI, 2004)

2.3.5 Modelo SERVPERF:

Descrito por Cronin e Taylor (1992), este modelo é baseado apenas na percepção do desempenho de serviços. Neste modelo, a qualidade é conceituada como atitude do cliente nas dimensões da qualidade, e não pode ser medido através da diferença entre expectativa e desempenho, mas sim, apenas pelo desempenho do serviço.(MIGUEL, SALOMI, 2004)

2.3.6 Modelo de desempenho ideal:

Este modelo é uma crítica ao SERVQUAL, e diz que se a percepção de desempenho supera o ponto ideal (expectativa ideal) deveria refletir em uma diminuição da qualidade percebida, e que o modelo SERVQUAL aponta para um aumento da qualidade percebida.este modelo possui uma maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços.(MIGUEL, SALOMI, 2004)

Autor	Modelo	Características principais	Conclusões principais	Área de aplicação
Grönroos (1984)	Não apresenta modelo com representação algébrica.	Qualidade = f(expectativa, desempenho e imagem)	<ul style="list-style-type: none"> - Interação comprador / vendedor é mais importante que atividades de marketing. - Contato comprador/ vendedor tem mais influência na formação da imagem que atividades de marketing. 	Diversos tipos de serviços
Parasuraman et AL. (1985, 1988)	SERVQUAL $Q_i = D_i - E_i$	22 itens distribuídos em 5 dimensões de qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> - A qualidade de serviços pode ser quantificada. - Determina cinco dimensões genéricas para todos os tipos de serviços. - A qualidade dos serviços é 	Diversos tipos de serviço.

			diferença entre expectativa e desempenho ao longo das dimensões.	
Brown e Swartz (1989)	$Q_i = E_i - D_i$	Utiliza as 10 dimensões desenvolvidas por Parasuraman et al. (1985).	- A qualidade dos serviços é a diferença entre desempenho e expectativa ao longo das dimensões.	Atendimento em consultórios da área médica.
Bolton e Drew (1991)	Modelo de Avaliação do serviço e valor Representado por várias equações algébricas.	- Utiliza quatro dimensões desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988) - Introduz o conceito do valor na avaliação da qualidade do cliente.	- Concluem que as características dos clientes influenciam as avaliações de qualidade e valor pelo cliente. - A não confirmação das expectativas está mais fortemente correlacionada com a qualidade dos serviços.	Serviços de telefonia.
Cronin e Taylor (1992)	SERVPERF $Q_i = D_i$	Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988).	- Avaliação de qualidade de serviços é melhor representada pela desempenho ao longo das dimensões.	Diversos tipos de serviços.
Teas (1993)	Modelo do Desempenho Ideal.	Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988).	- O modelo do desempenho ideal tem maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços.	Lojas de varejo

Quadro 2: Modelos de mensuração de qualidade de serviço

Fonte: MIGUEL, SALOMI; 2004.

Após um breve relato sobre os modelos de mensuração da qualidade de serviço prestada, o modelo que será utilizado para apresentação deste estudo de caso será o modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman e Zeithaml, em 1980, devido ao fato de ser um modelo que através dele podemos quantificar a qualidade do serviço e obter a diferença entre a expectativa e o desempenho da qualidade do serviço prestado através das dimensões dos serviços.

2.4 Modelo SERVQUAL

Desde a década de 1980, que a qualidade de serviço vem sendo estudada por Berry, Parasuraman e Zeithaml, visando estudar as determinantes da qualidade de serviço e a avaliação dos clientes baseando-se no conceito de qualidade percebida de serviço. (Grönroos, 1982)

Sabe-se então que a qualidade de serviço se baseia em 5 determinantes, que caracterizam a percepção que os clientes tem do serviço(sendo que a formação da expectativa do cliente sobre um serviço não pode ser baseada em uma imagem real, sendo baseada mais na comunicação transmitida aos mesmos), sendo eles: confiabilidade, responsabilidade/prontidão, segurança, empatia e aspectos tangíveis. (FITZSIMMON; FITZSIMMONS, 2005).

Para mensurar a qualidade de serviço, e o modelo que será utilizado neste trabalho, será o modelo SERVQUAL, que possui as cinco determinantes acima citadas como base(que são provenientes de dez determinantes citadas por Parasuraman) , e uma comparação entre a expectativa do cliente sobre como o serviço deveria ser executado, e a forma como o serviço foi executado (que é a desconfirmação, ou confirmação da expectativa, através dos modelos de GAP). Sendo assim podemos dizer que o modelo de Gap, envolvido no sistema de uma empresa de serviço tem algumas interligações sendo elas demonstradas na figura abaixo(FITZSIMMON; FITZSIMMONS, 2005):

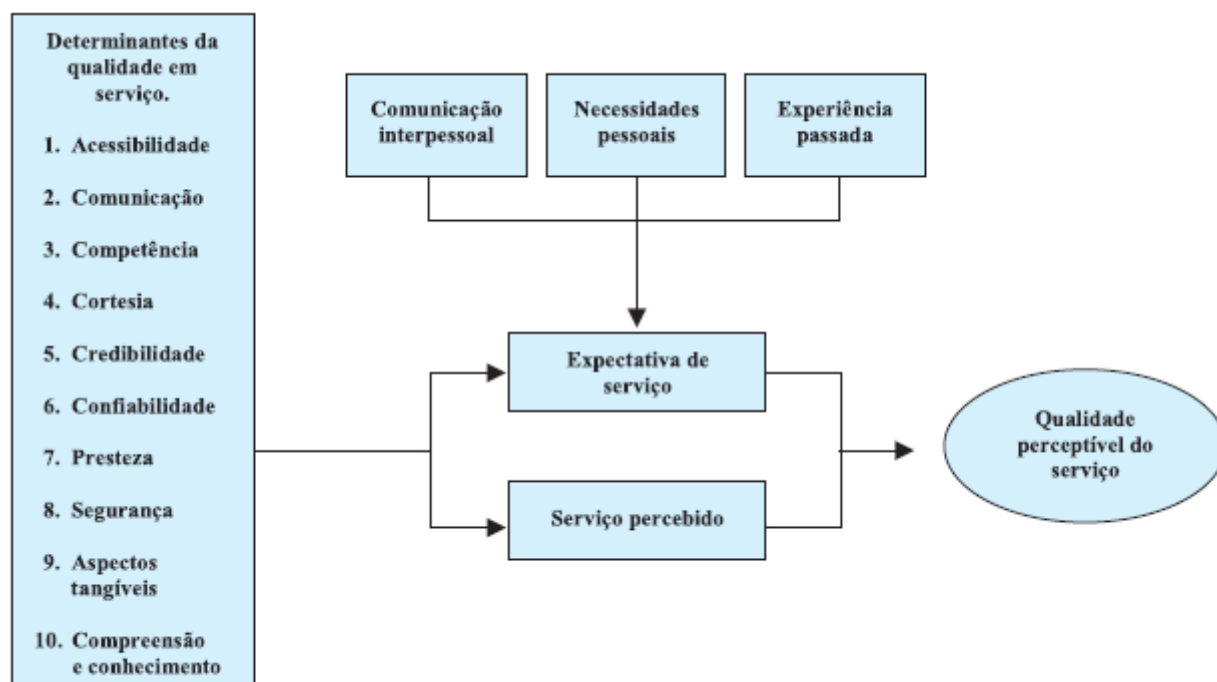


Figura 2: Determinantes da qualidade de serviço.

Fonte: MIGUEL, SALOMI; 2004

E para medir o que os clientes esperavam do serviço e o que perceberam do mesmo, é utilizado um questionário com 22 atributos que servem para descrever as cinco determinantes, e que são mensurados em uma escala de 1 a 7, que varia de forte discordância a forte concordância. Essa pontuação demonstra a diferença entre expectativa e experiência percebida e a partir dela calcula-se uma pontuação geral da qualidade. (Grönroos,1982).

A diferença entre a expectativa e a percepção do serviço, também pode ser chamado de Gap, e que se baseiam nas cinco determinantes do modelo SERVQUAL. Sendo assim podemos dizer que o modelo de Gap's envolvido no sistema de uma empresa de serviço tem algumas interligações sendo elas demonstradas na figura abaixo:

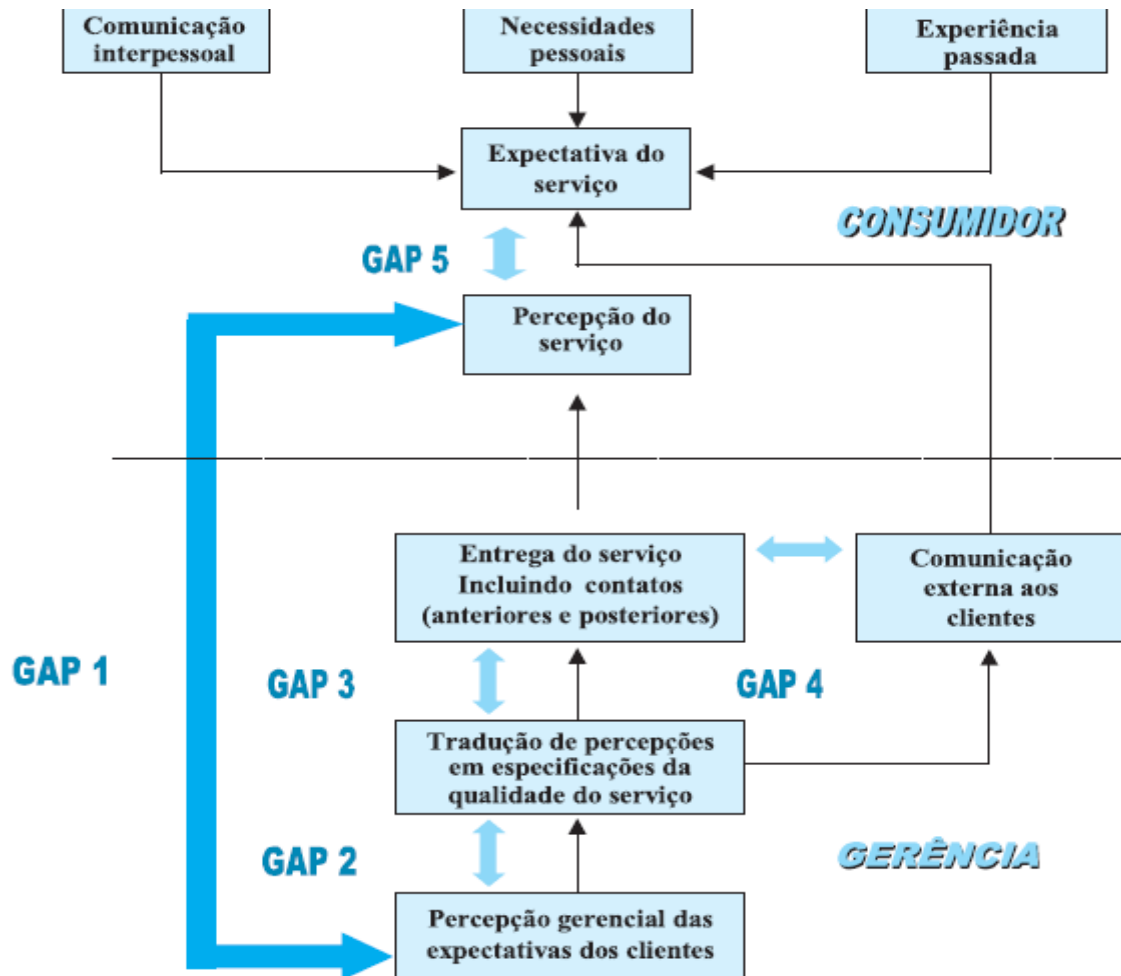


Figura 3: Gap's relacionados a uma estrutura de serviço.
 Fonte: MIGUEL, SALOMI; 2004.

3 METODOLOGIA

Para realizar este trabalho foi necessário utilizar uma metodologia que abordasse técnicas específicas de pesquisa. A metodologia utilizada para abordagem deste trabalho é a exploratória, que possui como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando uma formulação de um problema mais preciso, ou hipóteses que possam ser pesquisadas em estudos posteriores. (GIL,1999). De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória é baseada em levantamento bibliográfico, levantamento documental, entrevistas e estudo de casos.

O presente trabalho baseou-se nos quatro itens citados acima. O levantamento bibliográfico e o documental foram feitos a partir de livros e artigos científicos para escrever o embasamento teórico. E a entrevista estruturada, o questionário, e o estudo de caso foram aplicados na empresa X.

O método de abordagem do problema é primeiramente qualitativo, devido à necessidade de uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de se alcançar os objetivos teóricos, e uma entrevista com a finalidade de levantar dados sobre a empresa e a área estudada, que foi escolhida devido ao fato de já possuírem um sistema de mensuração da qualidade do serviço prestado pelos seus funcionários. Em seguida será utilizado um método de abordagem quantitativo, onde será aplicado um questionário do modelo escolhido, que será o modelo SERVQUAL, que foi escolhido devido ao fato de ele quantificar a o serviço prestado e a diferença sobre a percepção e expectativa do serviço através das dimensões da qualidade, que é baseado em um questionário com 22 questões visando mensurar as dimensões (aspectos tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia) da qualidade de serviço, que terá a finalidade de descrever o serviço prestado, mensurar a discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, e levantar a percepção dos funcionários sobre o serviço. Na empresa X, o universo dos funcionários é de 428 (quatrocentos e vinte e oito) funcionários, e o questionário foi aplicado em uma amostra de 10%, sendo assim, 40 (quarenta) questionários foram aplicados com funcionários da empresa X.

A entrevista foi realizada com a gerente de núcleo da empresa X, no dia 28/10/2009. A pessoa entrevistada foi escolhida, por ser gerente responsável do setor, por já ter sido gerente de qualidade e ter um conhecimento bastante vasto

sobre o assunto, o que foi fundamental para a compreensão do estudo e a análise do caso.

Segundo Gil (1999), estudo de caso é caracterizado pelo aprofundamento do estudo de um ou poucos objetos, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

O estudo de caso foi realizado na empresa X, do ramo de atendimento, que é prestadora de serviço para uma instituição financeira, com o intuito de mensurar a qualidade do serviço prestado pelos funcionários dessa área e analisar a visão que os clientes internos possuem da qualidade do serviço prestado.

Em relação ao delineamento da pesquisa, para Gil (1999), as pesquisas podem ser delineadas em dois grupos: a) pesquisa bibliográfica e documental, que são desenvolvidas a partir de materiais já elaborados e b) pesquisa experimental, levantamento e o estudo de caso, cujos dados são fornecidos por pessoas.

Sendo assim, este estudo de caso utilizou da pesquisa bibliográfica e documental com o intuito de levantar dados sobre o assunto e sobre a empresa escolhida para este presente estudo, e a pesquisa experimental, com o intuito de atingir os objetivos deste trabalho, que é mensurar e avaliar as percepções do serviço prestado dentro da empresa X.

4 ESTUDO DE CASO

Os estudos de caso têm sido utilizados com o objetivo de explorar situações reais, descrever uma situação na qual está sendo investigada e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas. (GIL; 1999)

Foi realizado um estudo de caso na empresa X, que é uma empresa do ramo de atendimento, que presta serviço para uma instituição financeira, com a finalidade de descrever o serviço prestado e mensurar a qualidade do serviço prestado pela empresa, levantando a percepção do funcionário sobre o seu serviço e comparar a visão dos funcionários e dos clientes internos sobre este serviço.

A empresa X se localiza no Setor comercial sul, e é uma central de atendimento técnico, onde é prestado serviço para clientes pessoa física e jurídica que fazem uso do serviço de internet de uma instituição financeira.

Em relação aos objetivos específicos desta monografia, foram estabelecidos cinco objetivos, onde o de apresentar modelos para o estudo sobre qualidade de serviço já foi exposto. O que será abordado neste capítulo são os outros objetivos que tem como finalidade, descrever o serviço prestado pela empresa, levantar a percepção dos funcionários sobre a qualidade do serviço prestado, avaliar a percepção gerencial sobre as expectativas da qualidade dos serviços e comparar a visão de funcionários e da gerência sobre a expectativa do serviço.

Para responder os outros quatro objetivos foi feita uma entrevista com a gerente de núcleo, para responder algumas perguntas mais técnicas. A entrevista foi realizada no dia 28/10/2009, com o objetivo de compreender o serviço prestado pelo setor, entender como é realizado o serviço, e qual a visão do setor sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa.

Além da entrevista, também foi aplicado um questionário para a percepção dos funcionários sobre a qualidade do serviço prestado.

Na entrevista, foram feitas perguntas relacionadas ao questionário, para que assim fosse possível, avaliar a percepção da gerência sobre o serviço prestado pelos seus funcionários e relacionar as perguntas do questionário SERVQUAL, que foi aplicado com os funcionários. As perguntas visaram principalmente entender o funcionamento da empresa, mensurar o seu universo de funcionários, que é de 428 (quatrocentos e vinte e oito), e avaliar a percepção que a gerência possui sobre as dimensões da qualidade do serviço, onde pode-se perceber que é avaliada de uma

forma muito boa, e que a gerência, pelo fato de já possuir uma equipe de qualidade e um sistema próprio de mensurar a qualidade de serviço, eles acreditam no serviço que seus funcionários prestam, porém eles citam que a qualidade ainda pode ser melhorada através do fato de se passar um prazo para solucionar o problema do seu cliente e na ferramenta de registro de atendimento, que necessita de muitas informações, que muitas vezes não são nem utilizadas, devido ao fato de que as perguntas dos clientes podem ser bastante simples.

4.1 Questionário aplicado

Para poder mensurar a qualidade do serviço prestado pela empresa, foi aplicado um questionário em uma média de 10% dos funcionários (40 questionários aplicados e 38 questionários respondidos) com o intuito de levantar a percepção dos funcionários sobre o serviço prestado. O questionário aplicado foi o questionário do modelo SERVQUAL, onde ele visa que se possa quantificar a qualidade do serviço e avaliar a diferença entre a expectativa e a percepção do serviço prestado.

O questionário aplicado possui 16 questões, sendo elas mensuradas por valores entre 1 à 7, que varia entre discordo integralmente(1- um) e concordo integralmente (7- sete).

Desta forma, tem-se:

Na questão um, perguntou-se: " Possui equipamentos moderno?"

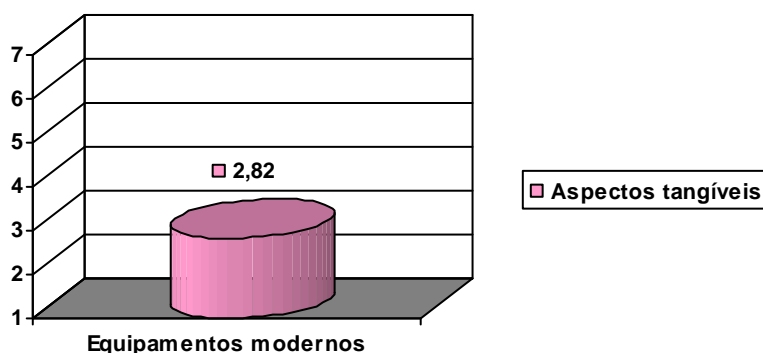


Gráfico 1: Possui equipamentos moderno.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Os resultados mostraram uma percepção diferente da colocada acima, através da entrevista com a gerente de núcleo, mostrando que os funcionários crêem que o equipamento utilizado não é moderno, nem o melhor para realização do

seu serviço.

Na questão dois, perguntou-se: "O ambiente físico é agradável?"

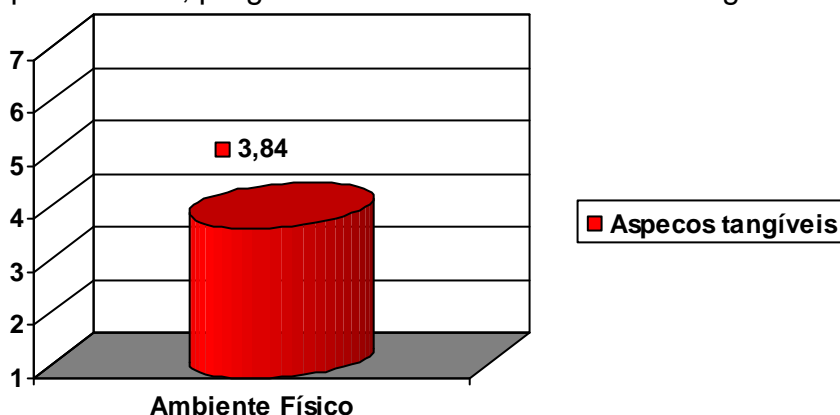


Gráfico 2: O ambiente físico é agradável

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

O resultado também demonstrou que os funcionários possuem uma visão diferente da percebida pela empresa em relação ao ambiente físico, onde pode ser percebido pelo gráfico. Sendo assim, os funcionários consideram que o ambiente físico não é o mais propício para a realização do serviço.

Na questão três, perguntou-se: " Os empregados possuem boa aparência?"

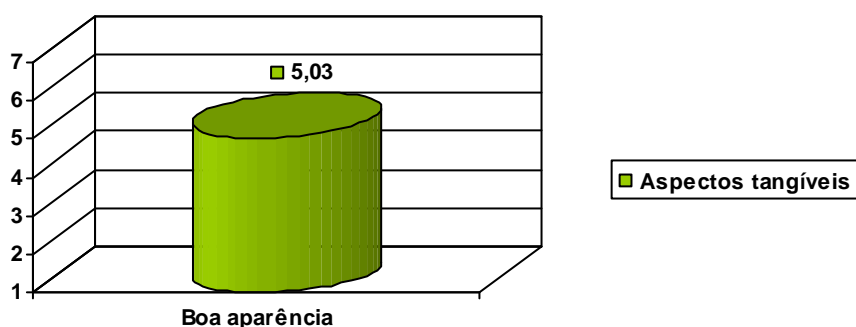


Gráfico 3: A aparência dos funcionários.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Pode-se confirmar que a percepção dos funcionários e da gerência, é bastante semelhante em relação à aparência dos funcionários, formando assim, o conceito de que os funcionários da empresa estão sempre aparentando estar bem.

Na questão quatro, perguntou-se “ O material associado com o serviço prestado, tais como faturas, impressos ou panfletos, possuem uma boa aparência visual?”

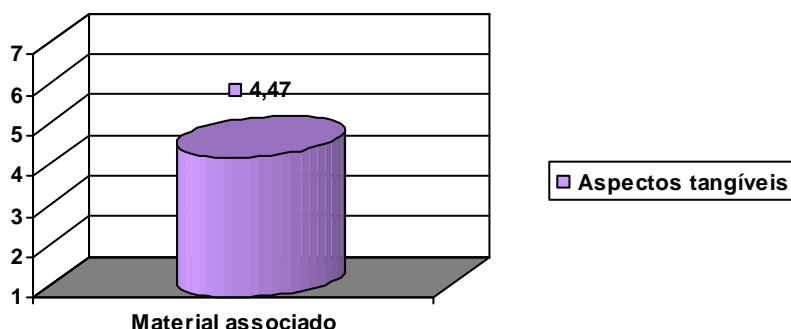


Gráfico 4: O material associado possui boa aparência.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

A percepção dos funcionários sobre o material associado ao serviço, possui uma boa aparência, concordando com a visão da empresa, que relata que os materiais utilizados são bastante claros e possuem uma boa aparência.

Na questão cinco, perguntou-se: “ cumpre o tempo médio de atendimento?”

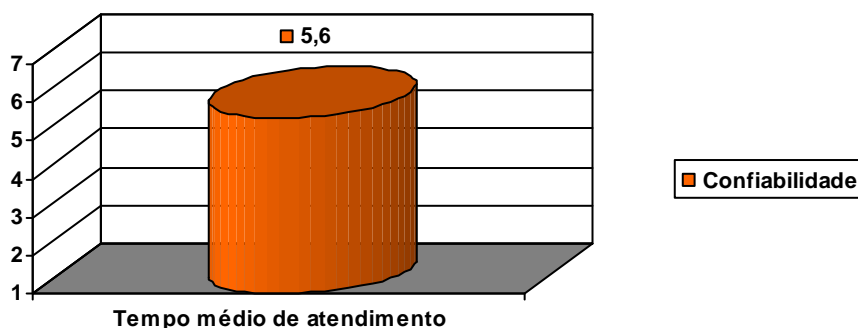


Gráfico 5: O tempo médio de atendimento

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Assim como a gerência treina e instruem os seus funcionários, eles costumam cumprir o tempo médio de seus atendimentos, de acordo com o treinamento e as instruções passadas pela empresa, e principalmente, pela equipe de qualidade.

Na questão seis, perguntou-se: “ Quando um cliente tem um problema, demonstram um sincero interesse em resolvê-lo?”

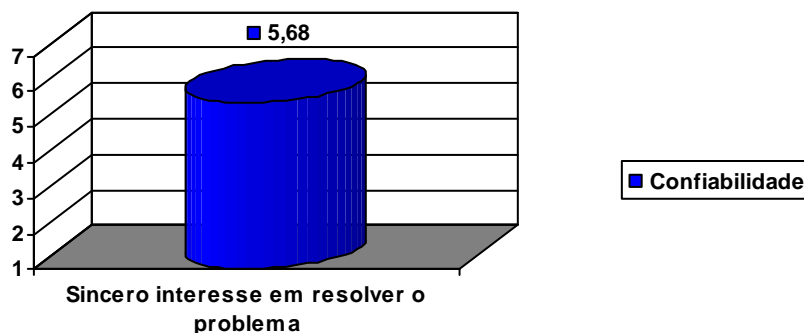


Gráfico 6: Sincero interesse em resolver o problema do cliente.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Percebe-se que a percepção da gerência e dos funcionários sobre o sincero interesse em resolver o problema do cliente, são semelhantes, o que mostra que resolver o problema do cliente, é um dos fatores chave do atendimento.

Na questão sete, perguntou-se: “ Você se preocupa em resolver o problema do cliente no primeiro atendimento?”

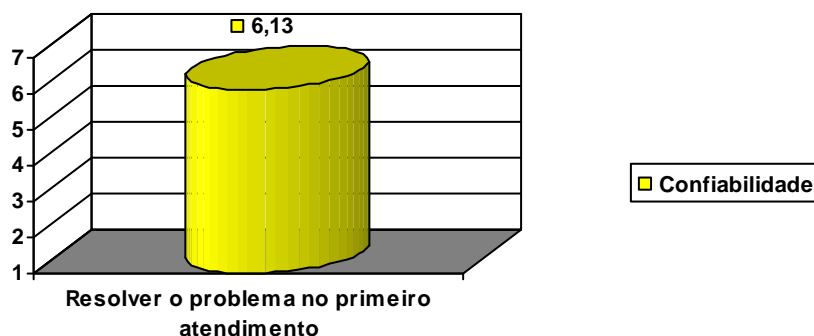


Gráfico 7: Preocupação em resolver o problema no primeiro atendimento.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

A instrução que se é passada pela empresa, de tentar resolver o problema do cliente no primeiro atendimento, é cumprida pelos funcionários, e é avaliada pela empresa através das escutas telefônicas.

Na questão oito, perguntou-se: “ Persistem em execução de tarefas sem erros?”

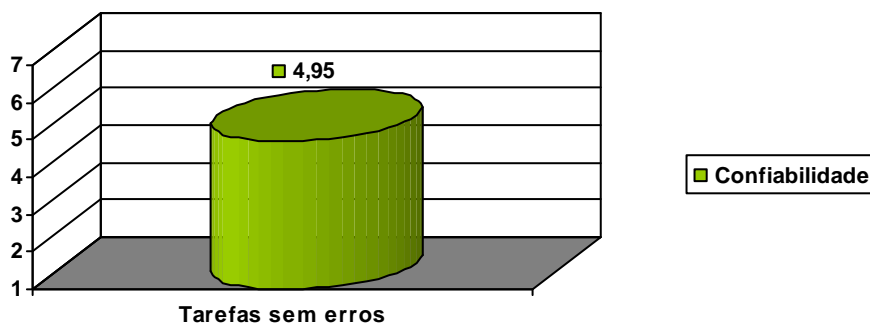


Gráfico 8: Execução de tarefas sem erros.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

A empresa treina seus funcionários e passa a instrução para eles de persistir em execução de tarefas sem erros, o que através do resultado do questionário, é visto com muita clareza, que é cumprida por boa parte dos funcionários.

Na questão nove, perguntou-se: “ você presta um atendimento com presteza aos seus clientes?”

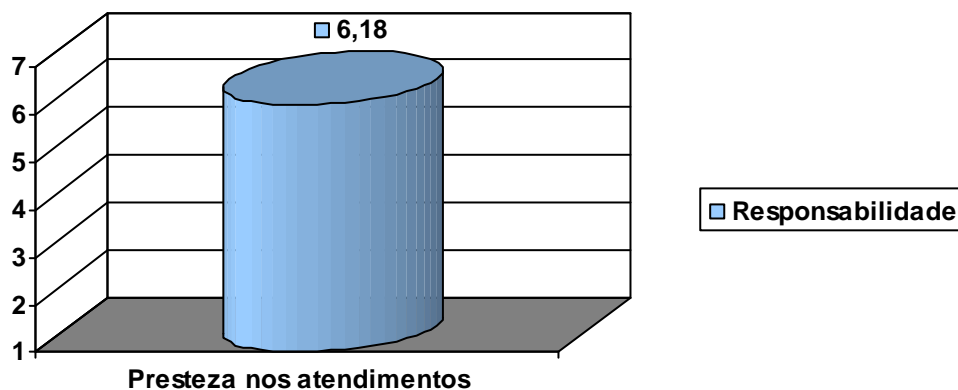


Gráfico 9: Atendimento com presteza.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Através do questionário, pode ser avaliado que ps funcionários costumam fazer um atendimento com presteza para seus clientes, tendo uma percepção igual a da empresa, e as instruções que a mesma passa para os funcionários.

Na questão dez, perguntou-se você tem sempre boa vontade em ajudar seus clientes?”

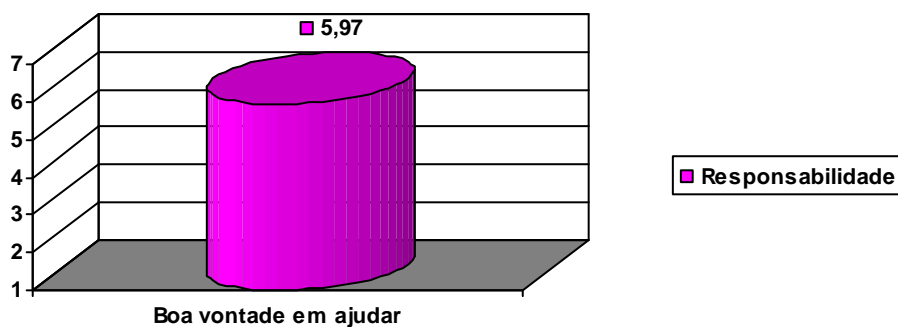


Gráfico 10: Boa vontade em ajudar os clientes.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Os funcionários possuem boa vontade em ajudar os seus clientes sempre que necessitam, seguindo as instruções passadas pela empresa, e tendo uma mesma visão que a gerência.

Na questão onze, perguntou-se: “O seu comportamento inspira confiança nos clientes?”

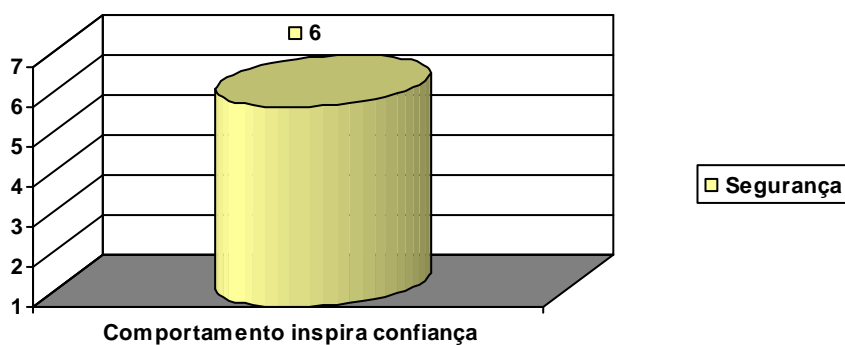


Gráfico 11: O comportamento inspira confiança

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Percebe-se que os funcionários avaliam que seus comportamentos inspiram confiança, confirmando a informação obtida pela empresa.

Na questão doze, perguntou-se: “ Você é Cortez com seus clientes?”

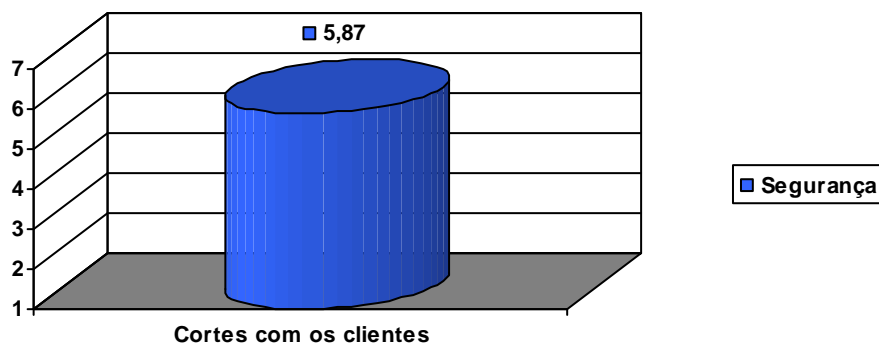


Gráfico 12: É cortes com os clientes.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Pode-se dizer que os funcionários se consideram corteses com os clientes que atendem, confirmando a informação passada pela empresa, e as instruções do treinamento e da equipe de qualidade.

Na questão treze, perguntou-se: “ Você possui conhecimento necessário para responder às questões dos clientes?”

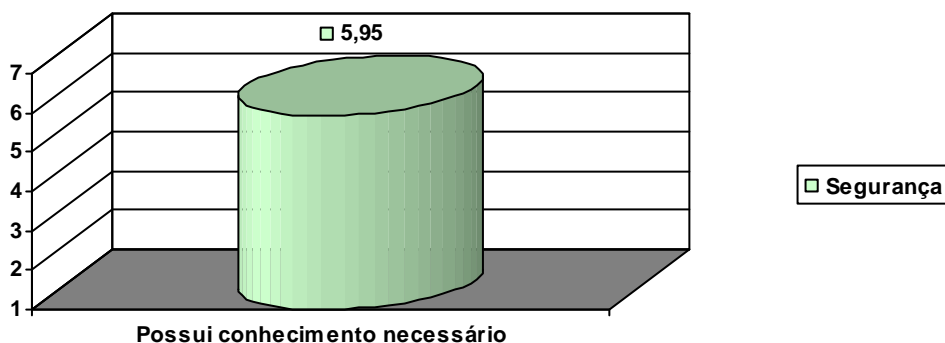


Gráfico 13: Possui conhecimento necessário para realizar o atendimento.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Através dos treinamentos e reciclagens, os funcionários se sentem instruídos suficiente e possuindo conhecimento necessário para realizar o atendimento dos clientes, confirmando a percepção da empresa.

Na questão quatorze, perguntou-se: “ Possuem horários de funcionamento flexíveis e convenientes para todos os seus clientes?”

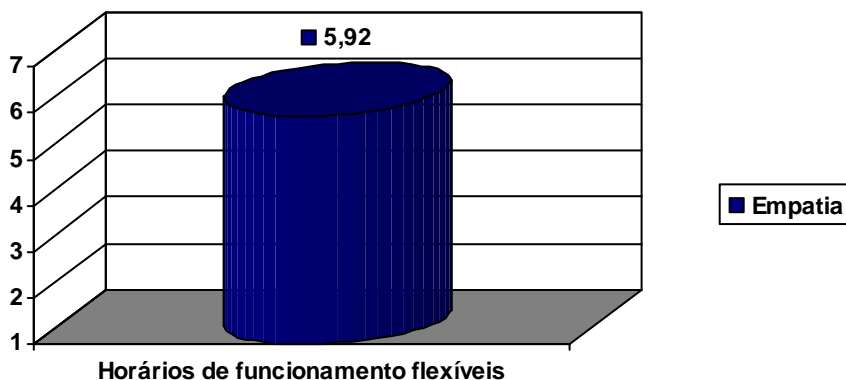


Gráfico 14: Horários de funcionamento flexíveis.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Os funcionários, assim como a empresa, confirmam a informação de que o horário de funcionamento é bastante flexível para seus clientes, até porque

Na questão quinze, perguntou-se: “ Estão centradas no melhor serviço aos seus clientes?”

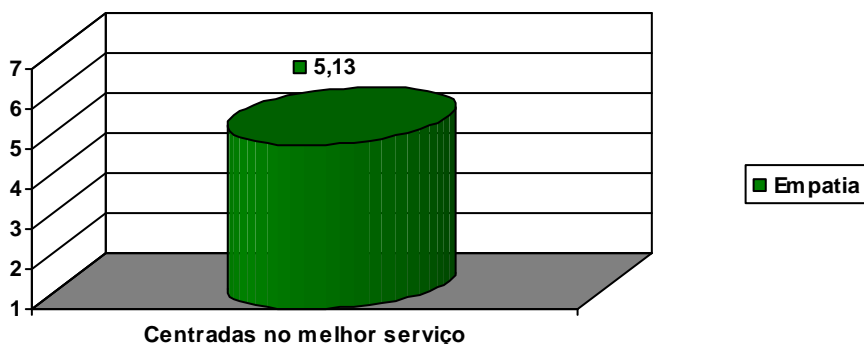


Gráfico 15: Centrado no melhor serviço.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

A maioria dos funcionários relatou que estão comprometidos e estão centrados no seu serviço, para realizar um bom atendimento a seus clientes, assim como é instruído pela empresa.

Na questão dezesseis, perguntou-se: “ Buscam entender as necessidades específicas de seus clientes?”

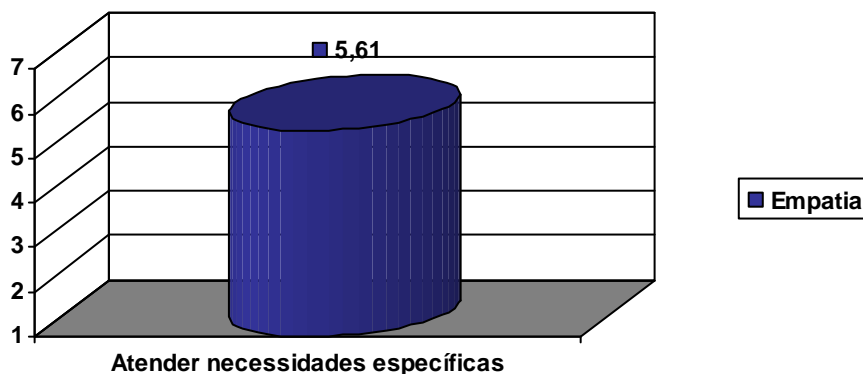


Gráfico 16: Buscar entendimento sobre necessidades específicas dos clientes.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

Os funcionários se empenham em atender as necessidades específicas dos clientes, assim como é instruído pelo treinamento da empresa, fazendo com que os clientes se sintam satisfeitos com o atendimento, e a empresa com o serviço dos seus funcionários.

Sabe-se que o questionário aplicado se divide nas cinco dimensões: Aspectos tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, que são as cinco dimensões de se mensurar a percepção da qualidade do serviço prestado. Baseando-se no questionário aplicado, sabe-se então que as questões de um a quatro são respectivas aos aspectos físicos, as questões de cinco a oito são respectivas a confiabilidade, as questões nove e dez são respectivas a responsabilidade, as questões onze a treze, são respectivas a segurança, e as questões quatorze a dezesseis são respectivas a empatia.

Sendo assim, pode-se apresentar o seguinte gráfico, baseado nas médias alcançadas com cada questão, as médias de cada dimensão:

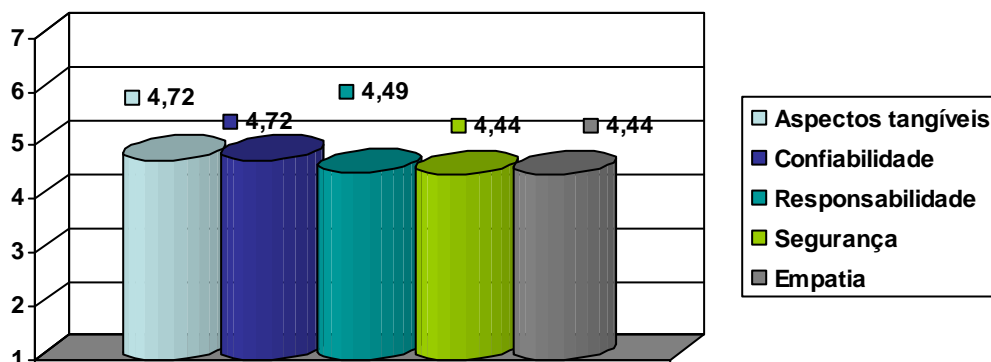


Gráfico 17: Média das dimensões de mensuração da qualidade do serviço.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Nathália Leessa, de Monografia Acadêmica, no período de outubro de 2009.

4.2 Análise Crítica

A empresa X, se localiza no Setor Comercial Sul, e é do ramo de atendimento que presta serviço para uma instituição financeira. A empresa possui 482 colaboradores, sendo que são 428 atendentes, 19 supervisores e 35 colaboradores da equipe de retaguarda. Os 428 atendentes se dividem entre atendimento de pessoas físicas e jurídicas e atendimento de licitações.

Com a entrevista realizada com a gerente de núcleo, pode-se perceber que a gerência da empresa x investe nos seus funcionários, dando um bom treinamento e sempre suporte, não só com a intenção de mensurar a qualidade do serviço prestado pelos funcionários, mais também com a intenção de dar um suporte aos atendentes nos atendimentos. A qualidade do serviço é mensurada pela empresa, através de escutas telefônicas, onde a equipe de qualidade avalia o atendimento dos funcionários de acordo com conhecimento técnico do produto, cordialidade e prestatividade e aderência aos procedimentos de trabalho que são instruídos aos funcionários no treinamento.

Além da entrevista, foi aplicado um questionário com os funcionários, visando estabelecer a percepção que os funcionários possuem sobre a empresa e sobre o seu próprio serviço. O questionário, depois de aplicado, foi tabulado e tirou-se uma média da avaliação de todos os questionários para conseguir obter uma idéia da visão deles sobre o próprio serviço.

Através desse procedimento, pode-se perceber que todas as variáveis

dimensionais da mensuração da perspectiva, dos funcionários, sobre a qualidade de serviço, que se divide em: aspectos tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia; ficaram na média entre discordo totalmente e concordo totalmente, fazendo com que pudéssemos perceber que a visão deles sobre o serviço não é prestada com o maior empenho possível e que aspectos da própria empresa não o agradam muitas vezes.

Entre as questões do questionário, a que teve um retorno mais divergente em relação à visão da gerência, foi em relação aos equipamentos utilizados, obtendo uma média de 2,82 (dois vírgula oitenta e dois), ficando abaixo da média, que é 3 (três) , e que a gerência avalia como boa, devido ao fato de ter salas de treinamento prático e teórico, as equipes têm posições de atendimento junto aos seus supervisores, e também possuem sala de descanso, ginástica laboral e lanchonete própria.

Em relação às outras questões questionadas aos funcionários, todas obtiveram notas acima da média, e quando as questões foram divididas pelas variáveis dimensionais, obtiveram notas acima da média também, confirmando o que foi dito acima, em que os funcionários não concordam muito com algumas instruções apresentadas pela empresa e que não se esforçam tanto para realizar todas as instruções passadas pela empresa, porém, não fazem o trabalho com má vontade, conseguindo manter uma nota um pouco acima da média em todas as variáveis dimensionais.

Sendo assim, pode-se perceber que a empresa possui uma equipe de qualidade, mais que algumas questões ainda devem ser ajustadas com os seus funcionários, fazendo com que seus funcionários se sintam mais motivados, principalmente através do equipamento utilizado pelos mesmos e pelo ambiente físico da empresa, e prestem, assim, um serviço com mais qualidade podendo satisfazer ainda mais os resultados obtidos pela empresa e, principalmente, o cliente que recebe o atendimento.

Sendo assim, analisando a teoria e a prática, podemos perceber que o modelo de SERVQUAL, conseguiu mensurar a percepção que os funcionários possuem sobre o seu serviço dentro da empresa X, através da teoria do modelo, onde se quantifica o serviço, avaliar a diferença entre a expectativa e a percepção da empresa e a diferença da percepção entre a gerência e os funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de serviço, hoje, está inserida dentro das empresas com a finalidade de ajudar a empresa a mensurar a sua percepção sobre seus serviços prestados e avaliar a discrepância entre as expectativas e as percepções dos serviços, seja ela interna ou externa. E foi sobre este assunto que essa monografia se baseou, pois ela abrange a mensuração da qualidade do serviço prestado pela empresa X.

Essa monografia procurou mostrar as formas de se mensurar a qualidade do serviço prestado, e demonstrar a aplicação deste modelo dentro de uma empresa, mostrando os pontos que abrange e as percepções de dois lados, que foi a dos funcionários que prestam o serviço, e o da gerência que instrui e avalia o serviço.

Tendo o objetivo definido, foi elaborado o problema no qual deu base para essa monografia, que foi: Qual o nível da qualidade do serviço prestado pela empresa X?

Sendo assim, no decorrer da monografia, os objetivos específicos foram sendo cumpridos, e para isso foi utilizado um referencial teórico, buscando explanar os modelos de mensuração da qualidade de serviço, e também foi utilizada, em uma segunda etapa, a realização de uma entrevista e a aplicação de um questionário com a gerência e funcionários da empresa. E com os dados obtidos, pode-se avaliar a forma que a empresa utiliza para mensurar a qualidade do serviço, e a percepção que os funcionários possuem sobre o seu serviço prestado.

Tendo todas essas informações, pode-se perceber que as avaliações da gerência e dos funcionários se divergem em alguns pontos, mais que em outros é bastante semelhante. Em relação aos pontos em que houve divergência de opinião, o que a empresa poderia fazer é talvez abrir espaço para seus funcionários sugerirem melhorias no ambiente de trabalho, e além de avaliar a qualidade do serviço que eles prestam, avaliar a percepção deles sobre o mesmo, visando assim, ajustar os pontos de divergência para assim motivar seus funcionários, e fazer com que seus serviços sejam prestados com uma qualidade cada vez maior.

Então, em resposta ao problema deste estudo de caso, que era mensurar o nível da qualidade de serviço prestado pela empresa X, pode-se avaliar que o nível da empresa, é bom, e que as percepções da gerência e dos funcionários se

divergem, apenas em alguns pontos, mais principalmente em duas das questões da dimensão de aspectos tangíveis, onde a percepção dos funcionários foi bem abaixo da gerência. Porém nas outras dimensões, as respostas, foram bem parecidas com a da gerência, podendo afirmar que a percepção não se diverge e que o nível da qualidade está bem acima da média pela percepção dos funcionários. Respondendo assim, o problema, pode-se dizer que os objetivos deste estudo de caso, foram todos alcançados, com sucesso.

Como limitação, este estudo de caso teve a de que algumas questões do questionários SERVQUAL, o qual foi aplicado aos funcionários, tiveram que ser tiradas do questionários, à pedido da empresa X, e o fato de que eu não pude ter acesso a outras áreas da empresa que seriam relevantes para este estudo.

E como sugestão para estudos posteriores, é a idéia de se mensurar não só a visão da gerência, mais das outras áreas, para as quais o setor presta serviço, ou até mesmo, mensurar a visão dos clientes sobre o serviço prestado a eles.

REFERÊNCIAS

_____. **PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação**: uma experiência no SIBi/USP. Brasília, 2004.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviço**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001.

CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. **Administração estratégica de serviços**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa**: Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Rafael. **Sistema de gestão da qualidade**: Criação de um método de avaliação da satisfação dos clientes de uma universidade pública e sua importância. Itajubá, 2005.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. 3. ed. São Paulo: Campus, 1931.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MIGUEL, Paulo; SALOMI, Gilberto. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Piracicaba, 2004.

SOUZA, Adriano; GRIEBELER, Deizi; GODOY, Leony. **Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos – estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes**. Rio Grande do Sul, 2007.

SPILLER, Eduardo; PLÁ, Daniel; LUZ, João; SÁ, Patrícia. **Gestão de serviços e Marketing interno**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2004.

ANEXO A

Entrevista realizada no dia 28/10/2009, com a gerente de núcleo da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

1) Qual a função desempenhada por essa área?

Esta é uma área de atendimento técnico (receptivo), onde prestamos atendimento para os clientes pessoa física e jurídica que fazem uso do serviço de internet de uma instituição financeira. Temos um segmento com 29 atendentes que prestam suporte para os funcionários das agências bancárias dessa instituição.

2) Quantos funcionários possuem o setor?

Temos no total 482 colaboradores, sendo que são 428 atendentes, 19 supervisores e 35 colaboradores da equipe de retaguarda.

3) Como o setor se divide?

A central se divide em operações que é 1º nível (receptivo) e 2º nível (ativo). Os atendentes são divididos em equipes, sendo que cada equipe tem um supervisor responsável. As demais áreas são: equipe de qualidade (treinamento, script e monitoria), equipe de tráfego, e gerência.

4) Como o serviço é dividido entre os funcionários de cada área?

Na operação, as equipes são divididas em células que atendem a produtos específicos de cada cliente. As demais áreas possuem colaboradores específicos para cada função.

5) Para quais setores da empresa vocês prestam serviços?

Para o suporte técnico para os usuários de internet.

6) Todos os pedidos tem o mesmo grau de importância na sua área?

Não. Temos uma célula específica ao qual atende um grupo selecionado de clientes, temos também uma equipe que atende licitações, e este é um serviço que tem prioridade na resolução, uma vez que movimenta valores muito altos.

7) Você conhece as necessidades dos seus clientes? Quase são elas?

Sim. Os clientes desejam que o problema apresentado seja resolvido na primeira ligação e quando isso não acontece, querem receber um retorno o mais rápido possível. Desejam um atendimento dinâmico e objetivo, porém com qualidade.

8) Você acredita que os funcionários dessa área passam confiança para os seus clientes?

Sim. Isso é possível uma vez que eles são devidamente treinados nos padrões de qualidade, possuem scripts para os problemas apresentados, temos material de apoio em nossa intranet, eles possuem reciclagens e os supervisores operacionais têm conhecimento para prestar suporte para os atendentes nos atendimentos mais complexos.

9) Você acredita que o seu ambiente de trabalho é adequado para realizar as funções necessárias para entregar um produto com qualidade?

Sim. Temos salas de treinamento prático e teórico, as equipes têm posições de atendimento junto aos seus supervisores. Possuímos sala de descanso, ginástica laboral e lanchonete própria.

10) Vocês possuem uma equipe de qualidade, como ela se divide?

Sim. A equipe de qualidade é dividida em três sub-equipes: equipe de treinamento que é responsável pelos treinamentos, reciclagens e seleção. Equipe de script que elaboram os roteiros de atendimentos, e a equipe de qualidade que é responsável pela monitoria dos atendimentos para a apuração do índice de

qualidade, avaliar elogios e reclamações e estes estão subordinados a uma coordenação de qualidade.

11) Como é feito o controle de qualidade realizado no setor?

O controle de qualidade é realizado pela escuta de ligações tanto pela equipe de qualidade quanto pela supervisão operacional, cada analista possui um número x de ligações monitoradas durante o mês e estes tem conhecimento das avaliações através de um relatório que é disponibilizado para eles. Eles também são avaliados pelos registros escritos que fazem durante um atendimento. A supervisão operacional junto a equipe de qualidade faz acompanhamento com os analistas que não alcançam a meta mínima de qualidade no atendimento que é de 95%.

12) Qual a ferramenta para mensurar a qualidade do serviço prestado pelos funcionários?

Temos uma ferramenta que foi desenvolvida por nós e por nosso contratante que possui três indicadores de qualidade que avalia o conhecimento técnico do produto, onde avalia se os procedimentos realizados estão de acordo com o script do atendimento. Um indicador de cordialidade e prestatividade, que como o próprio nome diz, avaliam se o atendente foi cordial, se demonstrou interesse em resolver o problema apresentado pelo cliente, se personalizou o atendimento, e etc. O último indicador é a aderência aos procedimentos de trabalho que vai avaliar se não ultrapassou o tempo em que o cliente pode ficar na espera enquanto o analista identifica o script a ser utilizado, se informou o número de protocolo, se fez a finalização ou abertura padrão, dentre outros.

13) Quais variáveis são utilizadas para mensurar a qualidade do serviço prestado?

As variáveis são mencionadas acima, sendo elas: conhecimento técnico do produto, cordialidade e prestatividade e aderência aos procedimentos de trabalho.

14) Como você avalia a qualidade do serviço prestado pelo setor?

Acredito que temos uma qualidade até muito boa, para respaldar essa percepção estou levando em consideração o tipo de atendimento que recebemos em outras centrais como as de telefonia que são as campeãs de reclamações, pelo número reduzido de reclamações que recebemos em comparação ao número de ligações atendidas. Quase não temos transferências de ligações, o tempo máximo que nossos clientes ficam na espera é de 30 segundos o que é pouco tempo em comparação a outras centrais. Considerando que essas são as principais reclamações dos clientes que fazem uso desse tipo de serviço, acredito sim que temos um atendimento muito bom.

15) Na sua concepção, o setor precisa melhorar a sua qualidade de atendimento em algum aspecto? Se sim, qual seria ele?

Acredito sim que ainda temos muito que melhorar, um fator é o de poder passar uma previsão de retorno para o cliente nos casos em que o problema não for resolvido no primeiro atendimento, hoje temos um tempo X para resolver este problema, porém não podemos passar essa previsão para os clientes. Outro fator que daria pra melhorar é nossa ferramenta de registro do atendimento (a que gera o número de protocolo), ela tem uma infinidade de campos a serem preenchidos obrigatoriamente em todos os atendimentos, isso muitas vezes deixam os clientes irritados pois tem que passar muitas informações para ter muitas vezes a resposta para uma pergunta simples.

ANEXO B

Questionário SERVQUAL adaptado pela estudante Nathália Leessa,
juntamente com a gerente de núcleo da empresa.

LEGENDA:	=(= 			=)
=) - concordo integralmente							
=(- discordo	1	2	3	4	5	6	7
1. Possui equipamentos modernos.							
2. O ambiente físico é agradável.							
3. Os empregados possuem boa aparência.							
4. O material associado com o serviço prestado, tais como faturas, impressos ou panfletos, possuem uma boa aparência visual.							
5. Cumprem o tempo médio de atendimento							
6. Quando um cliente tem um problema, demonstram um sincero interesse em resolvê-lo.							
7. Você se preocupa em resolver o problema do cliente no primeiro atendimento.							
8. Persistem em execuções de tarefas sem erros.							
9. Você presta um atendimento com presteza aos seus clientes.							
10. Você tem sempre boa vontade em ajudar seus clientes.							
11. O seu comportamento inspira confiança nos clientes.							
12. Você é cortês com seus clientes.							
13. Você possui conhecimento necessário para responder às questões dos clientes.							

14. Possuem horários de funcionamento flexíveis e convenientes para todos seus clientes.							
15. Estão centradas no melhor serviço a seus clientes.							
16. Buscam entender as necessidades específicas De seus clientes.							